

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza hospodaření provozu nástrojárna v konkrétní firmě  
Economic Analysis of a Toolroom in the Concrete Company

Student: Pavla Hegarová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Jiříček

Ostrava 2010

## **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Analýza hospodaření provozu nástrojárna v konkrétní firmě” vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jaroslava Jiříčka. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ( ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském).

Ve Valašském Meziříčí dne 7.5.2010

.....  
Podpis

## **Poděkování**

Dovoluji si tímto poděkovat panu Ing. Jaroslavu Jiříčkovi, vedoucímu bakalářské práce, za jeho podporu a cenné rady při vzniku této práce. Dále bych ráda poděkovala panu Bc. Liborovi Brzobohatému, řediteli firmy Brano, a.s., SBU Plastics Zubří a paní Janě Hodulákové, zaměstnankyni finančního oddělení firmy za poskytnutí všech potřebných materiálů a doplňujících informací.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1. Teorie finanční analýzy .....</b>	<b>8</b>
1.1 Podstata finanční analýzy .....	8
1.2 Metody finanční analýzy .....	11
1.3 Horizontální analýza .....	12
1.4 Vertikální analýza .....	13
1.5 Poměrová analýza .....	13
1.5.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti.....	13
1.5.2 Ukazatele rentability .....	18
1.5.3 Ukazatele likvidity .....	22
1.5.4 Ukazatele aktivity .....	26
1.5.5 Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu.....	28
1.6 Analýza soustav ukazatelů.....	29
1.6.1 Pyramidový rozklad finančních ukazatelů.....	29
1.7 Způsoby srovnání výsledků finančních analýz .....	31
<b>2. O společnosti Brano, a.s. ....</b>	<b>33</b>
2.1 Historie Brano Group: .....	33
2.2 Historie Brano a.s., SBU Plastics Zubří: .....	33
2.3 Předmět podnikání: .....	33
2.4 Strategie – vize: .....	34
2.5 Certifikace:.....	36
<b>3. Analýza hospodaření provozu nástrojárna .....</b>	<b>37</b>
3.1 Současná situace provozu .....	37
3.2 Vliv hospodářské krize na provoz nástrojárny .....	38
3.3 Výsledek hospodaření.....	40
3.4 Vybrané ukazatele rentability .....	42
3.5 Horizontální analýza .....	46
3.6 Podíl nástrojárny na hospodaření podniku.....	47
3.7 Návrh dalšího postupu .....	48
3.8 Konkrétní změny.....	48
3.9 Předběžná kalkulace .....	49
3.10 Nákup stroje .....	50
<b>4. Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam použité literatury: .....</b>	<b>53</b>
<b>Internetové zdroje: .....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam zkratk:.....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam grafů: .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam tabulek: .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam obrázků:.....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam příloh: .....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## Úvod

Smyslem finanční analýzy je co nejlépe interpretovat hodnoty v účetních výkazech. Tyto výkazy však zobrazují pouze to, jak podnik hospodařil v minulosti. Úkolem manažera pak je vyhodnotit jednotlivé znaky a rozhodnout, jak postupovat v budoucnu. Důležité však je brát v potaz nejen čísla, ale i veškeré makroekonomické aspekty, které firmu v předchozích letech ovlivnily, ovlivňují a ovlivňovat budou.

Zhodnocení hospodaření firmy je důležité pro posouzení její situace a pro přijetí správných opatření vedoucích ke zlepšení či udržení stavu. Ne každý podnik však finanční analýzu provádí, a co se týče jeho strategických obchodních jednotek, je mnohdy velice těžké získat potřebné podklady. Pokud pak tedy manažer chce zhodnotit pouze určitou součást, nebo provoz takového obchodní jednotky, musí využít všech dostupných prostředků a informací, kdy je mnohdy některé postupy třeba konzultovat přímo s pracovníky provozu.

V bakalářské práci se proto pokusím za využití dostupných prostředků a metod zhodnotit hospodaření provozu nástrojárna ve firmě Brano, a.s. SBU Plastics Zubří. Vysvětlím, které faktory ovlivňovaly hospodaření firmy i nástrojárny samotné. Poté se pokusím na základě zjištěných údajů navrhnout řešení, jak vylepšit současný stav hospodaření nástrojárny.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se pokusím vysvětlit podstatu finanční analýzy a její základní metody. V praktické části se pak zaměřím na hodnocení hospodaření nástrojárny v porovnání s celým podnikem, kdy také zohledním makroekonomické aspekty. Nakonec navrhnou řešení, jak zlepšit situaci provozu nástrojárna.

## **1. Teorie finanční analýzy**

### **1.1 Podstata finanční analýzy**

Finanční řízení a rozhodování podniku se zabývá pohybem peněz a kapitálu podniku, který je vyvolán fungováním různých forem podnikatelských jednotek. Vychází z celkové technicko-ekonomické strategie a taktiky firmy, na druhé straně ji však také zpětně podstatným způsobem ovlivňuje a usměrňuje.

Finanční analýza je oblast, která představuje důležitou součást komplexu finančního řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. [ 4 ]

Výchozím zdrojem informací pro finanční analýzu jsou hlavně následující výkazy.

Výkazy finančního účetnictví, které můžeme označit i jako výkazy externí, protože poskytují informace zejména externím uživatelům. Podávají informace o stavu a struktuře majetku a zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a konečně o pohybu peněžních toků (výkaz Cash Flow).

Výkazy vnitropodnikového účetnictví, jež nepodléhají žádné jednotné metodické úpravě a všechny podniky si je vytváří podle svých potřeb. Radíme zde zejména výkazy zobrazující vynakládání podnikových nákladů v nejrůznějších členění, například druhové a kalkulační. Dále pak také výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony nebo v jednotlivých střediscích apod. Tyto výkazy ale mají interní charakter, nejsou veřejně dostupné.

Kromě těchto základních zdrojů se využívá i mnoho dalších relevantních informací. Finanční analýzu můžeme tedy shrnout do následujících oblastí.

Finanční informace zahrnují účetní výkazy a výroční zprávy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní zprávy, informace o vývoji měnových relací a úrokových měr.

Kvantifikovatelné informace nefinančního charakteru obsahují firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, normy spotřeby, interní směrnice.

Nekvantifikovatelné informace představující zprávy řídících pracovníků jednotlivých útvarů firmy, komentáře manažerů, odborného tisku, hodnocení nezávislých posuzovatelů, prognózy.  
[ 1 ]

Účetnictví a účetní výkazy by měly být sestaveny tak, aby uspokojovaly potřeby finančního řízení a rozhodování. Slabou stránkou účetních informací z hlediska finančního řízení je však to, že nám zobrazují minulost a neobsahují výhledy do budoucnosti. Podávají finančnímu manažerovi údaje momentálního typu, v podobě převážně stavových absolutních veličin uváděných k určitému datu, resp. tokových veličin za určité období, které každá zvláště mají malou vypovídací schopnost. Samotné souhrnné výstupy neposkytují celkový obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové úrovni hospodaření.

K překonání těchto nedostatků je využívána finanční analýza jako formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje nám dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, pomocí nichž by bylo možné uskutečnit různá rozhodnutí. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a očekávané budoucnosti finančního hospodaření podniku. [ 4 ]

Účelem a smyslem finanční analýzy je pomocí speciálních metodických prostředků provést diagnózu finančního hospodaření podniku, zachytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. Hovoříme například o analýze rentability, analýze zadluženosti, analýze likvidity apod.

Uspokojivá finanční situace podniku se v anglosaské literatuře běžně označuje pojmem „finanční zdraví“ podniku (financial health). Za finančně zdravý podnik považujeme takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence. V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je podnik schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míry zisku), která je požadována investory vzhledem k vyšší rizika, jež příslušný druh podnikání přináší. Na kapitálovém trhu je

schopnost zhodnocovat vložený kapitál „ohodnocena“ investory prostřednictvím tržní ceny akcií, popřípadě cenami jiných cenných papírů vydaných podnikem. Současně s rentabilitou je nutnou podmínkou finančního zdraví i likvidita, tedy schopnost včas uhrazovat splatné závazky.

Základním nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele (financial ratio). Jsou formou číselného vztahu, v němž jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové ukazatele se obecně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují určité souvislosti. Sestavení a výběr ukazatelů je podřízen hlavně tomu, co chceme změřit. Ukazatele musí být relevantní zkoumanému problému či prováděnému rozhodnutí. [ 4 ]

Hlavní důraz z hlediska finančního manažera i ostatních uživatelů se klade na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby mezi nimi a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení. Co se týče velikosti vypočtených hodnot jednotlivých ukazatelů, je častým omylem představa, že můžeme stanovit nějaké pevné „doporučené“ či dokonce „optimální“ hodnoty poměrových ukazatelů, které mají univerzální platnost. Nakonec by stačilo jen porovnáním naměřených hodnot s těmito vzorovými rozhodnout, zda jsou dobré nebo špatné. Bohužel poměrové ukazatele nepředstavují naprosto přesná měřítka pro sledované charakteristiky hospodaření podniku, ale mají víceméně pravděpodobnostní charakter.

Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů jako základního metodického aparátu finanční analýzy bylo navrženo velké množství ukazatelů, z nichž některé se navzájem liší pouze drobnými modifikacemi. Praktickým používáním se však vyčlenila skupina ukazatelů všeobecně akceptovaných, které nám umožňují vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku.

Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá ze skupin se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Většinou se uvádí dělení na 4 základní skupiny, podle posuzované vlastnosti objektu.

K první skupině ukazatelů řadíme ukazatele rentability (profitability ratios), tj. různé formy míry zisku jako vrcholového ukazatele efektivnosti podniku. V rámci této skupiny jsou velmi



často užívány i bezprostřední analytické ukazatele míry zisku, tj. určitá forma rentability odbytu v podobě ziskové marže, resp. ziskového rozpětí.

Jako zvláštní skupina bývají často uváděny tzv. ukazatele aktivity (asset utilization ratios). Jedná se o ukazatele stupně využití aktiv podniku, neboli ukazatele rychlosti nebo doby obratu zásob (materiálových, nedokončené výroby, hotových výrobků), pohledávek, hmotného dlouhodobého majetku. Tyto ukazatele mají pevnou vazbu na syntetické ukazatele rentability.

Do druhé skupiny řadíme ukazatele zadluženosti (debt ratios) hodnotící finanční strukturu podniku. Obsahuje řadu ukazatelů, které posuzují strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví, porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje.

Třetí skupina sdružuje ukazatele platební schopnosti, tj. solventnosti a likvidity (liquidity ratios). Úkolem těchto ukazatelů je vyjádřit se k potenciální schopnosti podniku hradit neprodleně své splatné závazky.

Čtvrtá skupina zahrnuje ukazatel vycházející z údajů kapitálového trhu, jde-li o akciovou společnost, jejíž akcie jsou poskytnuty k volnému odkupu. [ 4 ]

## **1.2 Metody finanční analýzy**

Deterministické metody se používají převážně pro hodnocení vývoje a odchylek pro menší počet období a jsou standardními nástroji pro běžné finanční analýzy v podniku. Analýza citlivosti nám slouží k hodnocení nejistoty při analýze finančních výsledků podniků. Matematicko-statistické metody vycházejí z údajů delších časových řad, slouží především k posouzení faktorů vývoje a k určení kauzálních závislostí a vazeb.

Základním kamenem finanční analýzy je používání poměrových ukazatelů, přičemž absolutní a rozdílové ukazatele hrají určitou doplňkovou úlohu. Velikost absolutních ukazatelů závisí na velikosti firmy a na dalších faktorech a nemůžeme je užít k mezipodnikovému srovnávání. Užitečné je pro nás srovnání vývoje vybraných absolutních ukazatelů v čase, tj. jejich růstu nebo poklesu v nadcházejících obdobích (letech, čtvrtletích, měsících). [ 1 ]

K posouzení časových změn ukazatelů využíváme analýzu vývojových trendů. Z časových řad můžeme detailně zkoumat průběh změn a odhalovat dlouhodobé trendy významných finančních položek.

## Členění metod finanční analýzy

### Deterministické metody:

- Analýza trendů (horizontální analýza)
- Analýza struktury (vertikální analýza)
- Poměrová analýza
- Analýza soustav ukazatelů
- Analýza citlivosti

### Matematicko-statistické metody:

- Regresní analýza
- Diskriminační analýza
- Analýza rozptylu
- Testování statistických hypotéz (t-test, F-test)

## 1.3 Horizontální analýza

„K rozboru se používá řetězových a bazických indexů, hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Interpretace změn musí být prováděna obezřetně a komplexně, musí se brát do úvahy jak změny absolutní, tak relativní.“

$$\text{absolutní změna} = U_t - U_{t-1} = \Delta U_t,$$

$$\text{relativní změna} = (U_t - U_{t-1}) / U_{t-1} = \Delta U_t / U_{t-1}$$

kde  $U_t$  je hodnota ukazatele,  $t$  je běžný rok,  $t-1$  je předchozí rok.

Při hodnocení vývoje situace je třeba mít na paměti a brát v úvahu změny a vývoj specifických ekonomických podmínek prostředí. Například lze uvést změny v daňové soustavě, změny podmínek na kapitálovém trhu, změny cen vstupů, mezinárodní vlivy.

V řadě zemí jsou součástí výroční zprávy vývojové tendence vybraných položek za 5 až 10 let.“<sup>1</sup>

## 1.4 Vertikální analýza

Analýza struktury neboli vertikální analýza slouží k posouzení významu dílčích složek a jejich složení vybraného souhrnného absolutního ukazatele. Obecný vzorec vyjádříme takto:

$$\text{podíl na celku} = U_i / \sum U_i,$$

kde  $U_i$  je hodnota dílčího ukazatele,  $\sum U_i$  je velikost absolutního ukazatele.

Vertikální analýzu využíváme zejména při analýze aktiv a pasiv podniku (při rozboru majetkové a finanční struktury firem). Ve výkazu zisku a ztráty se jako celek bere např. velikost tržeb a v rozvaze je základ vyjádřen celkovou výší aktiv popřípadě dílčích složek aktiv.

## 1.5 Poměrová analýza

U poměrové analýzy systematicky zkoumáme soustavy vybraných poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele lze konstruovat následovně: pouze z údajů výkazu zisku a ztráty, pouze z údajů rozvahy, kombinací údajů z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy, kombinací z účetních a tržních dat.

### Poměrové ukazatele

Základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity (obratu), ukazatele operujícími s údaji kapitálového trhu.

### 1.5.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku je dána strukturou zdrojů financování. Finanční stabilitu můžeme hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a pasiv.

---

<sup>1</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. Metody finanční analýzy, s.70

Mezi nejdůležitější ukazatele, které jsou založené na porovnání údajů z bilance a umožňující hodnotit různé stránky finanční stability patří ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou **finanční stabilitu** podniku a udává, do jaké míry je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Zvyšování tohoto ukazatele znamená upevňování finanční stability. Neúměrně vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

V tomto případě poměříme dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Stálá aktiva firmy, její dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Čím vyšší ukazatele jsou, tím lepší je i finanční stabilita firmy. Stupeň krytí stálých aktiv by měl dosahovat alespoň hodnoty 100%, tzn., že veškerá stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji.

$$\text{Finanční páka (Equity Multiplier)} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Finanční pákou rozumíme zvyšování rentability vlastního kapitálu v kapitálové struktuře podniku. Jestliže je úroková míra nižší než výnosnost aktiv, potom použitím cizího kapitálu můžeme zvýšit výnosnost vlastního kapitálu. [ 6 ]

Důležitým cílem finančního řízení podniku je dosažení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů financování, jinými slovy **optimální zadluženosti**. Krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou pro nás dražším způsobem financování, by mohlo vést k finančnímu zatěžování podniku a k nedostatečně pružné reakci na finanční potřeby podniku.

Zadluženost podniku nemusí být pouze negativní charakteristikou. Její růst může přispívat k celkové rentabilitě, a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy. Tím, že se podnik zadluží, nemusí

znamenat, že je insolventní, protože vyšší zadluženost zákonitě nepřivádí podnik do potíží s placením.

Náklady na cizí kapitál pro nás představují obecně úrok, který musíme zaplatit za získání těchto zdrojů. Náklady na vlastní kapitál představují obecně dividendy a výplaty podílů na zisku našim společníkům. Platí, že náklady na cizí kapitál jsou závislé na době splatnosti podílu na zisku. [ 1 ]

Termínem **zadluženost** vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje. Hlavní zájem akcionářů, kteří nám poskytují rizikový kapitál podniku, se soustřeďuje na míru rizika a míru výnosnosti jimi vloženého kapitálu. Je pro ně tedy důležitá i informace o zadluženosti podniku.

Pro velké podniky je nemožné financovat všechna svá aktiva jen z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu. Pokud by podnik použil pouze vlastní kapitál, snížil by celkovou výnosnost vloženého kapitálu. Ovšem pokud by financoval všechna svá aktiva jen z kapitálu cizího, potýkal by se s obtížemi při jeho získávání, nehledě na to, že právní předpisy určitou výši vlastního kapitálu vyžadují.

Na financování aktiv podniku se tedy podílí jak vlastní kapitál tak kapitál cizí. Podnik používá cizí kapitál za předpokladu, že výnos, který se jím získá a rovněž výnosnost vloženého kapitálu bude vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím, tj. úrok placený z cizího kapitálu.

Jedním z častých problémů finančního řízení podniku je vedle stanovení výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování jeho činnosti, označovaná jako finanční struktura podniku. Má velký význam pro úspěšný rozvoj podniku, podmiňuje nejen jeho zdravý finanční vývoj a celkovou prosperitu, ale nezřídka rozhoduje o jeho bytí či nebytí.

Poměr vlastního a cizího kapitálu je v různých podnicích odlišný. Vlastní kapitál by měl být pokud možno vyšší než cizí, jelikož cizí kapitál je časem nutné splatit. Pokud v podniku převažuje cizí kapitál, považuje se toto za určitou finanční slabost podniku a rovněž je tímto ohrožena jeho stabilita vlivem spoléhání se na cizí kapitál.

K hodnocení finanční struktury podniku používáme několik ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny z rozvahy, vycházejí z rozboru vztahů mezi položkami závazků, vlastního a celkového kapitálu. Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovým aktivům (debt ratio), nazývaný také **ukazatel celkové zadluženosti**. [ 4 ]

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel nám udává jak velký je podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Jeho trend by měl být klesající. Zadluženost ovlivňuje výnosnost podniku a věřitelské riziko. Významný je tento ukazatel především pro dlouhodobé věřitele, mezi něž patří například komerční banky.

Analytickými ukazateli k měření celkové zadluženosti jsou **dlouhodobá a běžná zadluženost**.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

„Podobnou vypovídací schopnost má **ukazatel zadluženosti vlastních zdrojů**.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Akceptovatelná zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla pohybovat přibližně v pásmu od 0,8 do 1,2.

Dalšími používanými ukazateli jsou například úrokové krytí a úrokové zatížení. Pro jejich výpočet používáme zisk před úroky a daněmi EBIT. Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát

jsou úroky kryty výší provozního zisku, tj. kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím je vyšší úrokové krytí, tím je finanční situace lepší.“<sup>2</sup>

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

Je-li hodnota rovna 100 %, znamená to, že si podnik vydělá pouze na úroky, tedy vytvořený zisk je nulový. Je-li ukazatel nižší než 100 %, znamená to pro podnik, že si nevydělá ani na úroky.

Obrácenou hodnotou ukazatele úrokového krytí je ukazatel úrokového zatížení. [ 1 ]

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{\text{EBIT}}$$

Ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, jakou část vytvořeného efektu nám odčerpávají úroky. Závisí především na rentabilitě činnosti podniku, na tom, jaký má podnik podíl zdrojů na financování činnosti, které získal vydáním dluhopisů, z bankovních úvěrů, na úrokových sazbách apod. Jestliže má podnik dlouhodobě nízké úrokové zatížení, může si dovolit vyšší podíl cizích zdrojů. Tento ukazatel obvykle používáme v souvislosti s vývojem rentability a výnosnosti.

Dalšími ukazateli zadluženosti jsou ukazatel úvěrové zadluženosti a ukazatel doby návratnosti úvěru.

$$\text{Úvěrová zadluženost} = \frac{\text{úvěry}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Doba návratnosti úvěru} = \frac{\text{úvěry}}{\text{EAT} + \text{odpisy}}$$

„Ukazatel úvěrové zadluženosti je důležitý u podniků, u nichž jsou rozhodující formou cizích zdrojů bankovní úvěry. Ukazatel doby návratnosti úvěrů udává počet let nutných ke splacení

---

<sup>2</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. Poměrové ukazatele, s. 75

úvěrů z provozního Cash Flow což je EAT neboli zisk po zdanění + odpisy. Je to ukazatel, který používají komerční banky při rozhodování o poskytování úvěrů.“<sup>3</sup>(Dluhošová)

### 1.5.2 Ukazatele rentability

Rentabilita vloženého kapitálu nám říká, jak je náš podnik schopen vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku podniku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro získávání kapitálu.

Rentabilitu můžeme vyjádřit jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

Pojem vložený kapitál používáme zpravidla ve třech významech. Na základě toho, jaký význam je v konkrétním případě tomuto pojmu přiřazen, rozlišujeme tři základní ukazatele rentability:

- rentabilita aktiv, *Return on Assets* (ROA)
- rentabilita vlastního kapitálu, *Return on Equity* (ROE)
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu, *Return on Capital Employed* (ROCE).

Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti hospodaření podniku, pomocí těchto se vyjadřuje nakolik je kapitál vložený do podniku využíván, reprodukován a zhodnocován.

Tyto ukazatele řadíme do kategorie poměrových ukazatelů mezivýkazových, protože využívají údajů ze dvou účetních výkazů, objem kapitálu z rozvahy a velikost zisku z výkazu zisku a ztrát.

Skladba těchto ukazatelů se může také lišit nejen podle toho, jaký vložený kapitál se dosazuje do jmenovatele výše uvedeného zlomku, ale také podle toho, jaký zisk se dosazuje do čitatele.

---

<sup>3</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. Poměrové ukazatele, s.76



V praxi používáme obměny ukazatelů rentability, které se liší podle toho, zda pro výpočet použijeme zisk před úroky a daněmi EBIT, zisk před zdaněním EBT, zisk po zdanění EAT či zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky, resp. zvýšený o zdaněné úroky. Zisk očištěný o úroky lépe vyjadřuje výsledek z běžných transakcí, jelikož není ovlivněn tím, z jakých zdrojů je aktivita podniku financována.

Zisk před úroky a daněmi EBIT používáme pro výpočet některých ukazatelů rentability, protože vývoj ukazatele EBIT není ovlivněn změnami daňových a úrokových sazeb ani změnou struktury finančních zdrojů.

### Rentabilita aktiv:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Ukazatel ROA je klíčovým měřítkem rentability, protože poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých je financujeme. Čistý zisk je pouze součástí výsledného efektu. Další část tvoří efekt zhodnocení cizího kapitálu neboli odměna věřitelům. [ 1 ]

Rentabilita dlouhodobých zdrojů nám vyjadřuje efekt z investic dlouhodobého charakteru. Tyto ukazatele měří obecnou efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, odkud kapitál pochází.

### Rentabilita dlouhodobých zdrojů:

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy}$$

Tímto ukazatelem hodnotíme význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. Investovaný kapitál řadíme jen ke zpoplatněnému kapitálu. Mluvíme o ukazateli, který je často využíván k mezipodnikovému porovnávání. [ 1 ]

**Rentabilita vlastního kapitálu:**

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tento poměrový ukazatel nám vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení v zisku. Výše rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. K důvodům, které mohou způsobit růst ukazatele ROE, patří větší vytvořený zisk společnosti, pokles úrokové míry vlastního kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a kombinace předchozích důvodů. Poklesne-li ukazatel rentability proto, že došlo k jeho zvýšení v předchozích účetních obdobích, značí to chybnou investiční politiku společnosti, která nechává zahálet vytvořené prostředky. Aby podnik využil nahromaděné prostředky pro budoucí investici, může tyto zdroje dočasně umístit na termínované vklady do banky, nebo nakoupit státní obligace, a tím zvýšit jejich výkonnost.

Výhodou ukazatelů míry zisku je, že můžeme zjistit objektivní vazby mezi těmito ukazateli a vyjádřit tyto vazby s pomocí jednoduchých matematických operací. Pokud známe vazby mezi jednotlivými ukazateli, je možné vytvořit celý systém rozkladu míry zisku jako syntetického ukazatele na ukazatele dílčí. Tento model nazýváme pyramidální rozklad ukazatele míry zisku (Du Pontův rozklad). [ 1 ]

**Rentabilita tržeb:**

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel nám slouží k posouzení rentability a nejvhodnější je pak zejména pro srovnání v čase a mezipodnikové porovnání. Tento ukazatel bývá doplňován ukazateli nákladovosti, jako jsou např. podíl celkových nákladů a tržeb.

Ukazatel ROS vychází z pojetí hrubého zisku EBT a využíváme jej pro potřeby vnitropodnikového řízení firmy. Pokud porovnáváme ukazatele ROS u více firem, je vhodné vyloučit vliv rozdílného úrokového zatížení cizího kapitálu jednotlivých firem. V tomto případě můžeme vyjádřit zisk v podobě hrubého zisku před zdaněním a před nákladovými úroky, tedy jako EBIT.

Ukazatel rentability tržeb je jedním z běžně používaných ukazatelů finanční analýzy. Pokud je jeho hodnota nízká, signalizuje to chybné řízení firmy. Středně vysoká hodnota je znakem dobré práce managementu podniku a dobrého image firmy na trhu, vysoká úroveň značí nadprůměrnou úroveň podniku. Tento ukazatel bychom měli používat zvláště při mezipodnikovém srovnání a srovnávání v čase.

Ukazatel rentability nákladů je často užívaný ukazatel a značí, kolik Kč čistého zisku získá podnik vložením 1 Kč celkových nákladů.

### **Rentabilita nákladů:**

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{EAT}}{\text{celkové náklady}}$$

Čím je hodnota ukazatele rentability nákladů vyšší, tím lépe jsou zhodnoceny vložené náklady do hospodářského procesu a tím vyšší je procento zisku. Úroveň ukazatele bychom měli posuzovat v jednotlivých letech a sledovat jeho vývoj. Dále je vhodné u srovnatelných podniků vyhodnotit rentabilitu dílčích nákladů a tu rovněž vzájemně porovnat. [ 1 ]

### **Omezení vypovídací schopnosti ukazatelů rentability**

„Hlavní omezení vypovídací schopnosti ukazatelů rentability spočívá

1. v manipulovatelnosti s účetním výsledkem hospodaření pomocí účetních odpisů, účetních rezerv, na základě metody oceňování zásob vlastní výroby, či jiným způsobem,
2. v ocenění aktiv na základě historických a nikoli tržních cen, a
3. ve skutečnosti, že se ne všichni vlastníci podílejí v důsledku existence nákladů zastoupení rovnoměrně na dosaženém výsledku hospodaření podniku.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2006. Analýza rentability, s.194

### 1.5.3 Ukazatele likvidity

Pod pojmem likvidita chápeme schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby apod.

Pro účely hodnocení platební schopnosti podniku používáme ukazatel celkové likvidity.

**Ukazatel celkové likvidity (Current Ratio):**

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Smysl ukazatele celkové likvidity spočívá v tom, že poměrujeme objem oběžných aktiv s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nejdůležitější je srovnání s podniky s podobným typem činnosti, či s průměrem za odvětví.

Pro úspěšnou činnost podniku je důležité, aby krátkodobé dluhy v době jejich splatnosti podnik kryl z takových složek majetku, které jsou pro tento účel určeny a aby nevyužíval ty složky majetku, které jsou určeny pro jiné účely, například aby z důvodu nutnosti splácení dluhů neprodával hmotný majetek. To by mohlo ohrozit budoucí vývoj našeho podniku.

Slabina tohoto ukazatele spočívá v tom, že často nesplňuje hlavní předpoklad, že veškerá oběžná aktiva bude možné v krátkém čase přeměnit v hotovost. Část našich podnikových zásob například může být pro výrobu již nepoužitelná a přitom obtížně prodejná. Ukazatel celkové likvidity je také ovlivněn způsobem jakým zásoby oceňujeme. Nevýhodou ukazatele je, že není zohledněna struktura oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity a struktura krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Výše ukazatele je ovlivnitelná odložením některých výdajů. Ukazatel je stavového typu, a proto bychom měli posuzovat i vývoj v čase.

Nedostatky předcházejícího ukazatele odstraňuje ukazatel pohotové likvidity. [ 1 ]

### **Pohotová likvidita (Quick Ratio – Acid Test Ratio):**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Při vyjádření tohoto podílu bereme v úvahu z oběžných aktiv jen pohotové prostředky, tj. hotovost v pokladně, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Na začátku bychom měli opravit čitatel ukazatele o nedobytné pohledávky, případně o pohledávky, jejichž návratnost je pochybná (pohledávky po lhůtě splatnosti) a likvidita nízká.

Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5. Výše ukazatele závisí na druhu činnosti podniku, odvětví, do něhož je zařazen, na strategii podniku v oblasti finančního hospodaření apod. Růst ukazatele by měl signalizovat předpokládané zlepšení finanční a platební situace a naopak.

Z krátkodobého hlediska je pro nás významný ukazatel znázorňující okamžitou likviditu.

### **Okamžitá likvidita (Cash Ratio):**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovému platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Základ pohotových platebních prostředků tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Lze zde také zařadit různé formy rychle mobilizovatelných finančních rezerv, jimiž podnik disponuje. Mezi ně patří například směnečné pohledávky, některé druhy cenných papírů apod.

Ukazatel je poměrně nestabilní, a proto může sloužit zvláště jako doplňující k dokreslení úrovně likvidity podniku. [ 1 ]

Ukazatele likvidity bychom měli doplnit ukazateli struktury oběžných aktiv.

### **Podíl pohledávek na OA:**

$$\text{Podíl pohledávek na OA} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Růst tohoto ukazatele je pro nás dobrý v případě pravidelného splácení pohledávek od odběratelů. Pokud je však větší množství pohledávek nedobytných nebo velmi dlouho po lhůtě splatnosti, je lépe, když se ukazatel snižuje.

Následujícím ukazatelem je ukazatel podílu zásob na oběžných aktivech.

### **Podíl zásob na OA:**

$$\text{Podíl zásob na OA} = \frac{\text{zásoby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Hodnota ukazatele závisí na individuální potřebě podniku (zajištění zásob pro plynulou výrobu). [ 1 ]

Kromě výše uvedených ukazatelů používáme ukazatele konstruované na bázi CF, které vyjadřují schopnost podniku hradit krátkodobé závazky z peněžního toku za sledované období.

### **Krytí závazků CF:**

$$\text{Krytí závazků CF} = \frac{\text{CF}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele založené na peněžních tocích znázorňují likviditu podniku mnohem lépe, než obvyklé poměrování oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům, při kterém růst zásob a pohledávek působí jako zlepšující vliv na rozdíl od analýzy cash flow.

Ukazatele likvidity jsou statickými ukazateli, které jsou sestaveny na základě stavových veličin z rozvahy k určitému datu. Proto bychom měli sledovat vývoj těchto veličin v čase a

sledovat zejména vývoj struktury oběžných aktiv v čase. Kromě poměrových ukazatelů likvidity lze uvést také ukazatele likvidity rozdílové.

Rozdílové ukazatele nám slouží k analýze a řízení finanční situace podniku.

Nejčastěji používáme čisté pohotové prostředky, které představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Zahrneme-li do peněžních prostředků jen hotovost a peněžní prostředky na běžných účtech, mluvíme o nejvyšším stupni likvidity. V některých obměnách se mezi pohotové peněžní prostředky zahrnují i jejich ekvivalenty (šeky, směnky, krátkodobé cenné papíry), neboť v podmínkách fungujícího kapitálového trhu jsou rychle přeměnitelné na peníze. [ 1 ]

Následuje ukazatel čistého pracovního kapitálu (Net Working Capital).

$$NWC = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžného majetku, která po splacení krátkodobých závazků může být použita k uskutečnění podnikových záměrů. Je to tedy část oběžného majetku, která je finančně kryta dlouhodobými zdroji.

Pokud chceme mít zajištěnu likviditu podniku, pak krátkodobá aktiva mají být vyšší než krátkodobé závazky. To znamená, že dlouhodobé zdroje, tj. vlastní kapitál a dlouhodobé závazky, mají převyšovat dlouhodobá aktiva. Jestliže dlouhodobým kapitálem financujeme krátkodobý oběžný majetek, jedná se o překapitalizování podniku. [ 1 ]

Část oběžného majetku se ovšem trvale nachází v podniku, a proto by měl být kryt dlouhodobými zdroji, což není v rozporu s efektivním využitím kapitálu. Na druhou stranu, jestliže nám krátkodobý cizí kapitál kryje dlouhodobý majetek, hovoříme o podkapitalizování podniku. Tento jev je pro podnik mnohem nebezpečnější. NWC charakterizuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými pasivy, a tedy platební schopnost podniku. Výše a růst tohoto ukazatele charakterizují finanční a investiční činnost podniku a celkovou úspěšnost jeho řízení.

Pomocí NWC lze sestavit poměrový ukazatel likvidity.

### **Poměrový ukazatel likvidity:**

$$\text{Poměrový ukazatel likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Pokud posuzujeme pouze hodnotu čistého pracovního kapitálu, pak nesmí dosahovat záporných hodnot, což by znamenalo, že dlouhodobá aktiva jsou kryta krátkodobými zdroji. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od 30 do 50 %.

### **Ukazatel překapitalizování:**

$$\text{Ukazatel překapitalizování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{DHM}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje stupeň krytí dlouhodobého hmotného majetku vlastním kapitálem. Vlastním kapitálem bychom měli kryt dlouhodobý majetek, typický pro dané odvětví.

### **Ukazatel podkapitalizování:**

$$\text{Ukazatel podkapitalizování} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dluhy}}{\text{DHM}}$$

Ukazatel nám vyjadřuje podmínky pro rovnováhu financí podniku. Hodnota nesmí klesnout pod 1, neboť by to znamenalo, že dlouhodobá hmotná aktiva jsou kryta z části krátkodobými zdroji, což ohrožuje další vývoj podniku. [ 1 ]

## **1.5.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity souhrnně nazýváme ukazateli relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých. Jedná se o ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti, které využíváme pro řízení aktiv.



**Obrátka celkových aktiv:**

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Pomocí ukazatele rychlosti celkových aktiv měříme intenzitu využití celkového majetku. Tento ukazatel využíváme zejména pro mezipodnikové srovnávání. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek.

Obrácená hodnota ukazatele obratu nám vyjadřuje dobu obratu.

**Doba obratu aktiv:**

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho trvá doba obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Nejlepší pro nás je co nejkratší doba obratu. Hodnotu ukazatele ovlivňuje jak podíl fixních aktiv, tak dynamika tržeb.

Hospodářskou aktivitu podniku sledujeme také pomocí dalších ukazatelů.

**Doba obratu zásob:**

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatel doby obratu zásob je citlivý na změny v dynamice výkonů a je široce používán. Někdy se používá i v jiné formě, kdy jsou ve jmenovateli průměrné denní náklady. Důvodem je to, že výše zisku je vzhledem k rychlosti obratu zásob irelevantní. [ 1 ]

**Doba obratu pohledávek:**

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

Tento ukazatel vypovídá o strategii řízení pohledávek a značí nám, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, měli bychom prozkoumat platební kázeň odběratelů. Tento ukazatel je pro nás důležitý z hlediska plánování peněžních toků.

**Doba obratu závazků:**

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Charakterizuje, jakou má podnik platební disciplínu vůči dodavatelům. [ 1 ]

**1.5.5 Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu**

„U následujících ukazatelů se vychází kromě účetních i z údajů kapitálového trhu. Z toho vyplývají určitá omezení využití, neboť ne každá firma, která vede podvojně má právní formu akciové společnosti a její akcie jsou volně obchodovatelné na kapitálových trzích.

Mezi tyto ukazatele řadíme:

- čistý zisk na akcii
- price–earnings ratio
- dividendový výnos
- výplatní poměr
- účetní hodnota akcie“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. Poměrové ukazatele, s. 84

## 1.6 Analýza soustav ukazatelů

Pro pyramidovou soustavu ukazatelů je typické, že obsahuje určitý základní, syntetický ukazatel. Její typickou vlastností je existence soustavy, což nám umožňuje kvantitativně ohodnotit vliv dílčích ukazatelů na základní syntetické ukazatele. Vybíráme ukazatele, které mají pro danou položku rozhodující vypovídací schopnost a zároveň můžeme tuto závislost vyjádřit jako matematickou rovnici. Předností je matematická přesnost a exaktní provázanost soustavy ukazatelů, nevýhodou je pak to, že v zájmu exaktnosti je nutné někdy používat ukazatele, které je obtížné ekonomicky interpretovat.

Paralelní soustavy ukazatelů nejsou založeny na exaktní matematické dekompozici. V tomto případě je soustava tvořena skupinami ukazatelů podle jejich příbuznosti a interpretace. Výhodou této metody je, že můžeme konstruovat soustavy ukazatelů z dobře ekonomicky interpretovatelných a známých ukazatelů vyjádřit tak požadované vlivy a faktory. Za nevýhodu lze považovat fakt, že nemůžeme dosáhnout matematicky exaktního systému ukazatelů a popisu vazeb. [ 1 ]

### 1.6.1 Pyramidový rozklad finančních ukazatelů

Ukazatele rentability patří ke klíčovým vrcholovým ukazatelům výkonnosti, které jsou ovlivňovány jak zadlužeností podniku, tak likviditou a aktivitou podniku. Vývoj těchto ukazatelů tedy ovlivňuje řada dalších klíčových faktorů souvisejících s efektivitou hospodaření podniku. Jedním z důležitých úkolů finančních analytiků je provádět rozbor vývoje a odchylek syntetických ukazatelů a hledat a vyčíslit faktory, které tyto odchylky způsobují nebo k těmto odchylkám přispívají. Na základě zjištěných výsledků potom můžeme navrhnout opatření ke zlepšení zjištěného stavu.

Existují dva přístupy k analýze syntetických finančních ukazatelů pomocí soustav ukazatelů. Jde o paralelní soustavu ukazatelů, která je matematicky stanovena tak, že rozbor vrcholového syntetického ukazatele lze vyjádřit matematickou rovnicí.

Úkolem pyramidové soustavy je postupný rozklad vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele, který slouží k identifikaci a ke kvantifikaci vlivu dílčích činitelů na vrcholový ukazatel. Pyramidový rozklad umožňuje odhalit vzájemné vazby a vztahy mezi jednotlivými ukazateli.

Důležitá je při tvorbě pyramidové soustavy ukazatelů správná konstrukce. Pomocí vhodně vytvořené soustavy ukazatelů lze hodnotit minulou, současnou i budoucí výkonnost podniku. Správně a vhodně zkonstruovaná pyramidová soustava poskytuje informace o jednotlivých aspektech ovlivňujících vrcholový ukazatel, často jsou tímto ukazatelem ukazatele výkonnosti podniku. [ 1 ]

U analýzy ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE lze využít tohoto rozkladu:

$$ROE = \frac{EAT}{E} = \frac{EAT}{EBT} * \frac{EBT}{EBIT} * \frac{EBIT}{T} * \frac{T}{A} * \frac{A}{E},$$

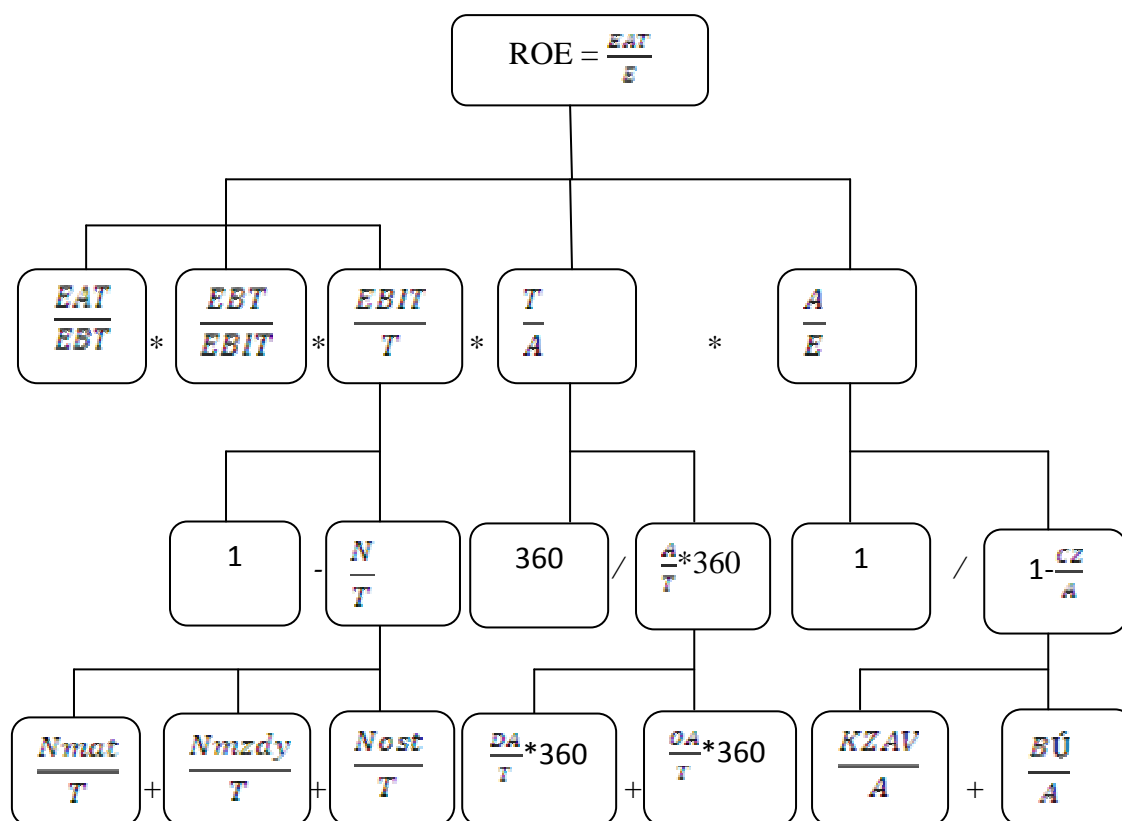
kde  $\frac{EAT}{EBT}$  představuje daňovou redukci zisku,  $\frac{EBT}{EBIT}$  úrokovou redukci zisku,  $\frac{EBIT}{T}$  provozní rentabilitu,  $\frac{T}{A}$  obrat aktiv a  $\frac{A}{E}$  je finanční páka.

Na vývoj ukazatele ROE působí, jak velkou část zisku odčerpají daně, splácení úrokového břemene spojeného se stupněm zadluženosti podniku, rentabilita tržeb a také jak produktivně podnik využívá svůj majetek.

Smyslem rozkladu je zaznamenat změnu vrcholového ukazatele jako součet vlivů vybraných změn dílčích ukazatelů. Například vlivy v první úrovni rozkladu lze popsat takto:

$$\Delta y_{ROE} = \Delta x_{EAT/EBT} + \Delta x_{EBT/EBIT} + \Delta x_{EBIT/T} + \Delta x_{T/A} + \Delta x_{A/VK},$$

Kde  $\Delta y_{ROE}$  je celková změna souhrnného ukazatele,  $\Delta x_{EAT/EBT}$  je vliv daňové redukce,  $\Delta x_{EBT/EBIT}$  je vliv úrokové redukce,  $\Delta x_{EBIT/T}$  je vliv rentability tržeb a  $\Delta x_{A/VK}$  je vliv finanční páky.

**Obr. 1.1 Pyramidový rozklad ukazatele ROE**

Můžeme tedy postihnout změnu vrcholového ukazatele jako součet vlivů změn dílčích ukazatelů. Rovněž lze analyzovat jak absolutní, tak relativní odchylku. [ 1 ]

## 1.7 Způsoby srovnání výsledků finančních analýz

Finančně ekonomickou situaci firmy obvykle posuzujeme pomocí určité soustavy poměrových ukazatelů na základě srovnávání. Toto srovnávání můžeme provádět vůči normě, v prostoru nebo v čase.

Základem srovnávání vzhledem k normě je srovnávání jednotlivých ukazatelů s jejich žádoucími normovanými (plánovanými) hodnotami, které mohou být vyjádřeny jako průměrné, minimální, mediální, maximální hodnoty, kvantily nebo jako určité intervaly. Není však vhodné v rámci vyhodnocování využívat tzv. doporučených hodnot, jelikož tyto nemusí zohledňovat specifika dané firmy a prostředí, ve kterém podnik provozuje činnost.

Srovnávání ukazatelů vzhledem k normě je blízké mezipodnikovému srovnávání, jehož základem je srovnávání ukazatelů dané firmy se stejnými ukazateli jiných firem v určitém

období. Důležité při tomto srovnávání je splnění podmínek srovnatelnosti. Je tedy potřebné podniky rozdělit do skupin, ve kterých by se nacházely pouze srovnatelné podniky. Mezi podmínky srovnatelnosti, které musí být dodrženy, patří časová, oborová a legislativní srovnatelnost.

**„Časová srovnatelnost** – finanční parametry podniků jsou srovnatelné pouze v případě, že pocházejí ze stejného období a jsou za stejně dlouhý časový úsek.

**Oborová srovnatelnost** – srovnatelný obor podnikání je důležitou podmínkou, neboť prakticky veškeré finanční parametry jsou přímo určeny technickoekonomickým typem podniku. Jako příklady obtížné srovnatelnosti lze uvést rozdíly u podílu stálých aktiv u poradenské firmy a strojírenského podniku nebo podílu cizích zdrojů u výrobních podniků a finanční instituce.

**Legislativní srovnatelnost** – zde se jedná hlavně o srovnatelnost metodologických postupů, na základě kterých se ekonomické dění zachycuje v účetnictví podniků. Odlišné zákonné úpravy účetních postupů v různých zemích způsobují značné obtíže v mezinárodním srovnání účetních dat, a tedy i finanční úrovně podniků.“<sup>6</sup>

Základem srovnávání hospodaření podniků v čase je hodnocení časových řad jednotlivých ukazatelů, tj. dynamické posuzování vývoje ukazatelů v určitém počtu navazujících časových období. Hlavní význam má zajištění srovnatelnosti údajů v účetních výkazech. Příkladem toho mohou být postupy účtování, způsoby oceňování a odepisování, legislativní pravidla, způsoby zdanění. [ 1 ]

---

<sup>6</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. Způsoby srovnání výsledků finančních analýz, s.71

## **2. O společnosti Brano, a.s.**

Společnost Brano a.s., SBU Plastics Zubří je strategickou obchodní jednotkou spadající pod společnost BRANO a.s. Hradec nad Moravicí, která je členem skupiny BRANO GROUP.

Brano Group a.s. je společností vybudovanou na dlouholeté tradici. Je vývojovým partnerem orientujícím se na elektromechanické výrobky, zejména výrobky pro autopřemysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky.

### **2.1 Historie Brano Group:**

Historie Brano a.s. sahá až do roku 1862, kdy byla 28. října založena továrna na výrobu drobného železářského zboží.

Brano Group a.s. vznikla na základě vstupu Brano, a.s. do akciové společnosti ATESO v roce 2000. Nyní jsou základními stavebními kameny skupiny Brano Group společnosti Brano a.s., Branoros a.s., působící v Ruské federaci a menší členové skupiny – Aftermarket, s.r.o., Branomarket, s.r.o., Brano Slovakia, s.r.o. a Deltacol CZ, s.r.o.

### **2.2 Historie Brano a.s., SBU Plastics Zubří:**

1992 – Vznik firmy pod názvem Forplast SH (výroba prototypových a sériových nástrojů).

1997 – Změna názvu společnosti na Valenter (k výrobě forem přibyla i výroba plastových dílů).

2000 – Výstavba nového výrobního závodu v Zubří (rozšíření výrobních a montážních kapacit, svařování plastových dílů, povrchové úpravy kovů).

2005 – Výrobní závod v Zubří odkoupen firmou Brano a vznik SBU PLASTY. [ 5 ]

### **2.3 Předmět podnikání:**

#### **NÁSTROJÁRNA**

- vývoj a konstrukce forem (CAD/CAM systém I-DEAS, Mold flow analýzy)
- výroba prototypových nástrojů (hliníkové formy – krátká doba výroby)
- výroba sériových nástrojů
- výroba grafitových a měděných elektrod (se systémem 3R upínání)

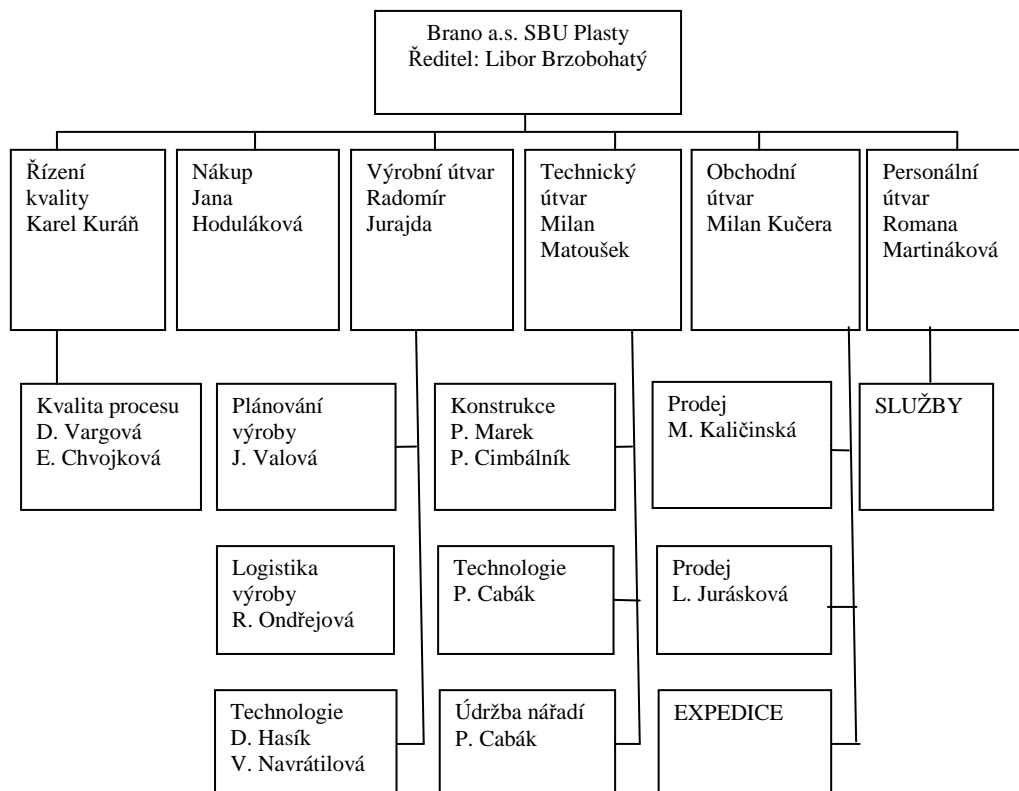
## LISOVNA

- vývoj dílů (podílení se na vývoji a designu dílu)
- sériová výroba plastových dílů
- zaplastování kovových částí
- montáž, svařování a potisk plastů

## 2.4 Strategie – vize:

- Zavádění nových technologií (více komponentní vstřikování, vstřikování s plynem, automatizace).
- Nárůst výroby plastových dílů pro externí zákazníky (min 50% externí).
- Rozvoj montáží (dodávky montážních celků zákazníkovi – full service supplier).
- Vyšší podíl na vývoji dílů, prototypových nástrojů a sériových forem.

**Obr. 2.1 Organizační struktura**

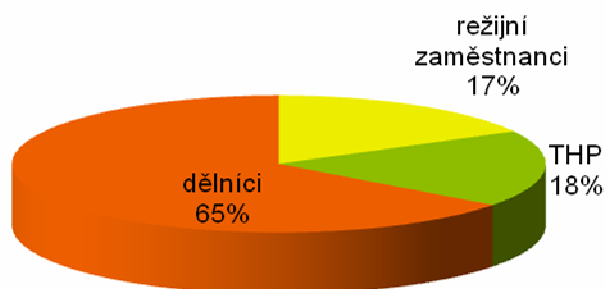




Počet zaměstnanců v roce 2009 činil 105. Podíl režijních zaměstnanců, technicko-hospodářských pracovníků a dělníků je uveden v následujícím grafu.

Graf 2.1 Struktura zaměstnanců 2009

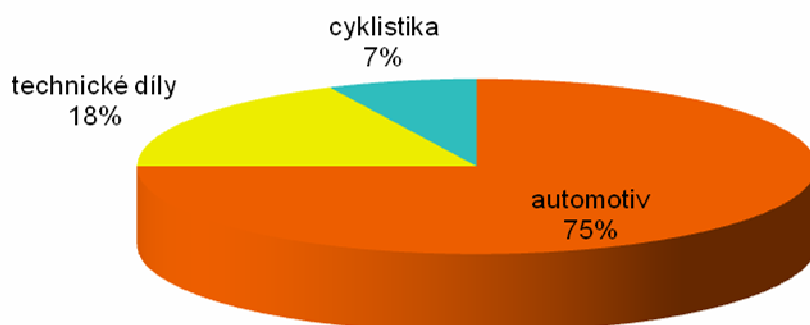
### Struktura zaměstnanců Brano, a.s. v roce 2009



Tržby v roce 2009 činily 168 milionů korun, podíl jednotlivých typů výroby na celkových tržbách je uveden v následujícím grafu.

Graf 2.2 Struktura tržeb 2009

### Struktura tržeb roku 2009



Zákazníky firmy Brano a.s. jsou Brano Group, Škoda Auto, Volkswagen, GM Group, BMW, Volvo, Lisi Automotive, Edsha, Opel, Ford, Honda, Suzuki, Lear Corporation, Faurecia, KES, Klein a Blažek, Olpran.

## **2.5 Certifikace:**

Certifikační společnost TUV NORD (platnost do roku 2010)

- EN ISO 9001:2000
- ISO/TS 16 949:2002
- EN ISO 14 001:2000

### 3. Analýza hospodaření provozu nástrojárna

#### 3.1 Současná situace provozu

Firma Brano, a.s. Zubří je rozdělena na lisovnu a nástrojárnu. Doplnujícím úsekem je montáž. Zde se však žádné výrobky neprodukují, pouze se jednotlivé části kompletují. Nástrojárna vyrábí a opravuje formy na lisování plastů pro lisovnu. Někdy také plní zakázky pro externí zákazníky. Podle výkazu zisku a ztráty za rok 2009 vykázal provoz nástrojárna kladný výsledek hospodaření ve výši 622 251 Kč. Zisk není příliš velký, neboť činnost podniku je zaměřena hlavně na lisování plastů. Zisk z této činnosti v roce 2009 činil 13 606 082 Kč.

Přesto je však současný chod nástrojárny nevyhovující. Drahé stroje zůstávají nevyužity z důvodu jednosměnného provozu. Odpoledne v nástrojárně pracuje pouze jeden nástrojař, aby byl v pohotovosti, pokud by se na lisovně vyskytla porucha některé z forem. Vznikají úzká místa, která zdržují opravy a výrobu forem. Některé práce si proto firma nechává dělat externě. Vznikají tedy vysoké náklady na kooperaci.

Naskytla se zde otázka, zda ponechat dosavadní činnost nástrojárny tak jak je, nebo ji přeměnit jen na údržbu. To by znamenalo, že by si nástrojárna již nevyráběla vlastní formy, ani by nepracovala pro externí zákazníky, pouze by opravovala formy používané na lisovně a vše ostatní by bylo dodáváno externě. Dále by to znamenalo propuštění několika dosavadních pracovníků. V současné době pracuje v nástrojárně celkem 15 lidí - 11 dělníků a 4 THP (technolog, 2 konstruktéři, programátor a vedoucí provozu). Toto opatření by ušetřilo ročně průměrně 345 000 Kč mzdových nákladů včetně pojištění na každého propuštěného pracovníka. Došlo by však ke snížení zisku lisovny plastů.

Další možností je zavést dvousměnný provoz. Na odpolední směně by se pracovalo pouze na strojích, které „nestíhají“ svou práci na ranní směně, jsou nejvytíženější a jsou tedy úzkými místy. Jedná se o dva stroje na elektroerozivní obrábění a jednu CNC frézu. Pro obsluhu dvou obráběcích strojů vystačí jeden pracovník. Pro zavedení dvousměnného provozu by tedy bylo zapotřebí přijmout dva nové pracovníky. Produktivita nástrojárny by se tak zvýšila přibližně o třetinu dosavadního stavu.

Za pomoci dostupných prostředků je tedy třeba zhodnotit dosavadní hospodaření provozu. Na základě získaných údajů navrhnou řešení, jak by v budoucnu provoz nástrojárna mohl lépe

fungovat. K hodnocení využiji některé ukazatele finanční analýzy. Jde o ukazatele, které Brano, a.s. u svých strategických obchodních jednotek sleduje. Jen pro tyto ukazatele tedy existují podklady. Hospodaření nástrojárny tak budu moci analyzovat porovnáním údajů z výkazů zisku a ztrát, které jsou k dispozici od roku 2006 po rok 2009 a jsou rozděleny na jednotlivé provozy. Dále společnost sleduje u svých SBU jednotlivé ukazatele rentability vložených prostředků. Tyto však jen za celou firmu, neboť položky jako je vlastní kapitál, nebo dlouhodobé zdroje podnik za jednotlivé provozy nesleduje. Dalším důležitým ukazatelem pro analýzu hospodaření nástrojárny je ukazatel rentability tržeb a ukazatel využití dlouhodobého hmotného majetku, které jsou již vyjádřeny za provoz nástrojárna odděleně.

Současně je však třeba brát v úvahu ekonomickou situaci ve světě a obzvláště v průmyslu, neboť hospodářská recese značně ovlivnila chod většiny firem nejen v České Republice, ale na celém světě.

### **3.2 Vliv hospodářské krize na provoz nástrojárny**

Brano, a.s. je co se týče výroby přímo závislé na automobilovém průmyslu. Ten se podílí na tržbách společnosti více než 75 procenty. Nejhorší situace na trhu nastala v posledním čtvrtletí roku 2008 a v prvním čtvrtletí roku 2009. Například výroba osobních automobilů v České republice v prvním čtvrtletí 2009 klesla v porovnání se stejným obdobím roku 2008 o více než 23 %.

Graf 3.1 Výroba osobních automobilů v ČR<sup>7</sup>

Tato situace byla na začátku roku 2009 stejná v celém průmyslu ČR, jelikož mnoho podniků je ať už přímo či nepřímo závislá na produkci automobilů. Automobilky využívají nespočet dodavatelů dílů. Ať už jde o technologické součástky, interiérové a exteriérové vybavení nebo bezpečnostní systémy, snížením produkce se spustila doslova lavina. Podniky neměly dostatek zakázek, zkracoval se pracovní týden a mnoho zaměstnanců bylo propuštěno. Stovky malých a středních podniků ukončily svou činnost i přes podpůrná vládní opatření jako bylo například zavedení šrotovného.

Krise se tedy v loňském roce projevila i na zakázkách pro firmu Brano a to jak pro lisovnu plastů, tak pro nástrojárnu. Na hospodaření podniku a tedy i jednotlivých provozů se recese podepsala především v prvním čtvrtletí roku 2009, jak lze vyčíst z hodnot ukazatele ROA, který bývá považován za klíčové měřítko rentability. Ukazatel udává rentabilitu aktiv celé firmy, neboť všechna aktiva na jednotlivé provozy firma nerozděluje.

<sup>7</sup> ŠÍPEK, A. Výroba motorových vozidel se v ČR v roce 2009 zvýšila. Sdružení automobilového průmyslu [online]. 13. 1. 2010, č. 2, [cit. 2010-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.autosap.cz/default2.asp?page=%7bBB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7%7d>>.

**Tab. 3.1 Vývoj ukazatele ROA za jednotlivá čtvrtletí roku 2009**

Čtvrtletí	I.	II.	III.	IV.
<b>Hm. Majetek celkem</b>	46 677 000	47 668 000	56 279 000	55 497 000
<b>Pohledávky</b>	5 611 000	5 077 000	3 190 000	2 432 000
<b>Zásoby celkem</b>	14 247 000	14 561 000	14 051 000	13 226 000
konečný stav materiálu	5 786 000	7 134 000	7 100 000	7 145 000
konečný stav nedokončené výroby	7 179 000	6 397 000	5 917 000	5 651 000
konečný stav hotových výrobků	1 282 000	1 030 000	1 034 000	430 000
<b>Závazky celkem</b>	11 380 000	9 582 000	11 951 000	10 295 000
<b>EBIT</b>	-1 611 000	1 369 000	2 840 000	4 533 000
<b>ROA</b>	<b>-2,92</b>	<b>2,37</b>	<b>4,61</b>	<b>7,45</b>

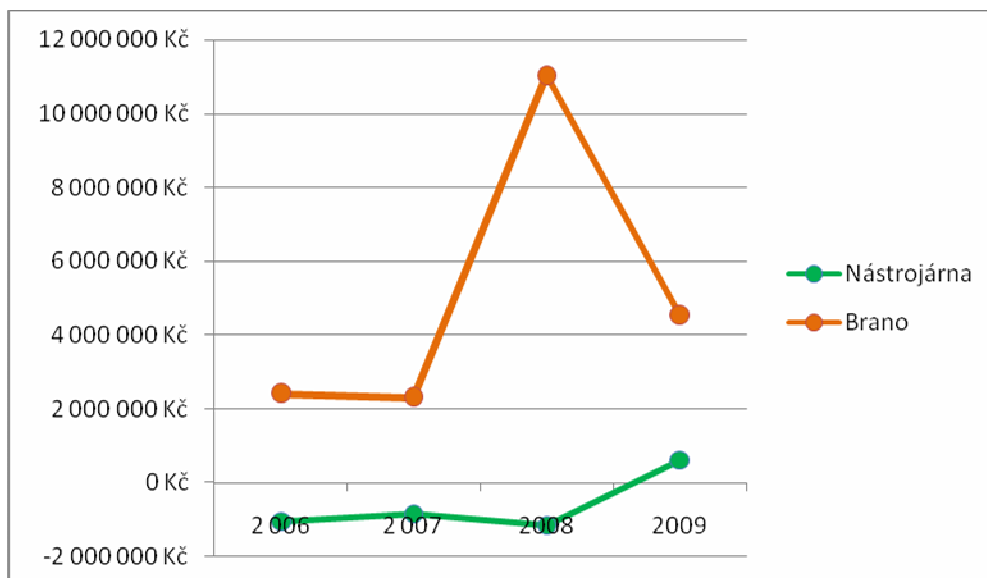
Záporná hodnota ukazatele ROA v prvním kvartálu je způsobena propadem průmyslové produkce. V prvním čtvrtletí roku 2009 totiž hospodářská recese v České republice dosáhla svého dna. Ve druhém, třetím a čtvrtém čtvrtletí roku 2009 je trend tohoto ukazatele stoupající, což je pro podnik příznivé.

### 3.3 Výsledek hospodaření

Graf ukazuje vývoj hospodářského výsledku nástrojárny a celé firmy za jednotlivá čtvrtletí roku 2009. V tomto roce nástrojárna poprvé od roku 2006 vykazuje kladný výsledek hospodaření.

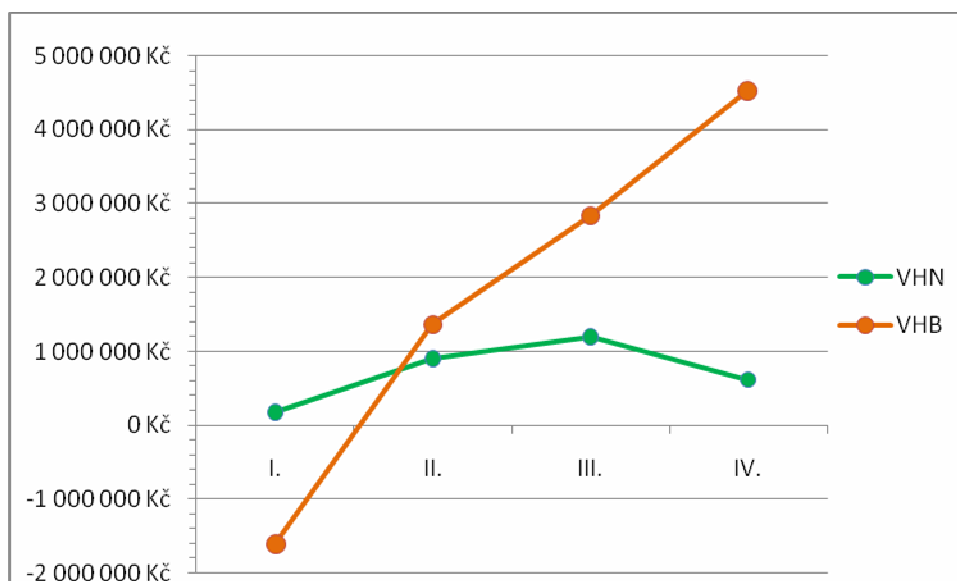
Následující graf znázorňuje vývoj výsledku hospodaření nástrojárny a celé firmy od roku 2006 do roku 2009.

**Graf 3.2 HV nástrojárny v porovnání s celou firmou v letech 2006 - 2009**



V letech 2006 – 2008 vykázal provoz nástrojárna záporný výsledek hospodaření. Možnou příčinou tohoto stavu jsou v roce 2006 příliš vysoké náklady na opravy a udržování strojů, v roce 2007 velmi nízká produkce a v roce 2008 pak vysoké materiálové náklady a náklady na nákup nářadí. V roce 2009 pak nástrojárna vykazuje kladný HV ve výši 622 251 Kč.

**Graf 3.3 Hospodářský výsledek provozu nástrojárna za jednotlivá čtvrtletí roku 2009**



V grafu je nástrojárna znázorněna zeleně (VHN) a celý podnik oranžově (VHB). I z vývoje výsledku hospodaření je zřejmý velice nízký zisk nástrojárny v prvním čtvrtletí. Tento pomalu stoupá. V posledním kvartálu však registrujeme opět pokles způsobený nízkými výnosy v posledních třech měsících roku 2009.

### 3.4 Vybrané ukazatele rentability

#### Rentabilita vložených prostředků:

$$ROA_B = \frac{4\,534\,754}{60\,869\,181} * 100 = 7,45 \%$$

Hodnota ukazatele udává, jak byly zhodnoceny veškeré prostředky vložené do podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. V roce 2009 byla tedy aktiva podniku zhodnocena 7,45 %.

#### Rentabilita výstupů:

$$ROS_B = \frac{3\,627\,803}{116\,235\,704} * 100 = 3,12 \%$$

$$ROS_N = \frac{497\,801}{17\,234\,860} * 100 = 2,89 \%$$

Ukazatel  $ROS_B$  představuje rentabilitu tržeb firmy a ukazatel  $ROS_N$  udává rentabilitu tržeb samotné nástrojárny. Porovnáním obou ukazatelů zjistíme, že jsou velice podobné a rentabilita tržeb nástrojárny se od ROS celého podniku liší jen minimálně. Hodnota ukazatelů značí, že na 1 Kč tržeb připadají nástrojárně necelé 3 haléře zisku, celé firmě pak 0,0312 Kč zisku.



**Graf 3.4 Vývoj rentability tržeb za poslední 4 roky v nástrojárně v porovnání s celou firmou**



Tab. 3.2 Rentabilita tržeb 2006 - 2009

Rok	2006	2007	2008	2009
Nástrojárna	-5,96 %	-8,42 %	-6,35 %	2,89 %
Brano	2,33 %	1,83 %	5,85 %	3,12 %

Z grafu je zřejmé, že si nástrojárna v letech 2006-2008 vedla velmi špatně. Až v roce 2009 se rentabilita tržeb přiblížila podnikovému standardu. Trend tohoto ukazatele je však stoupající, což je příznivé.

Dalším důležitým ukazatelem značícím úroveň hospodaření nástrojárny je ukazatel rentability nákladů.

### Rentabilita nákladů:

**Graf 3.5 Ukazatel rentability nákladů nástrojárny a celé firmy v letech 2006-2009**



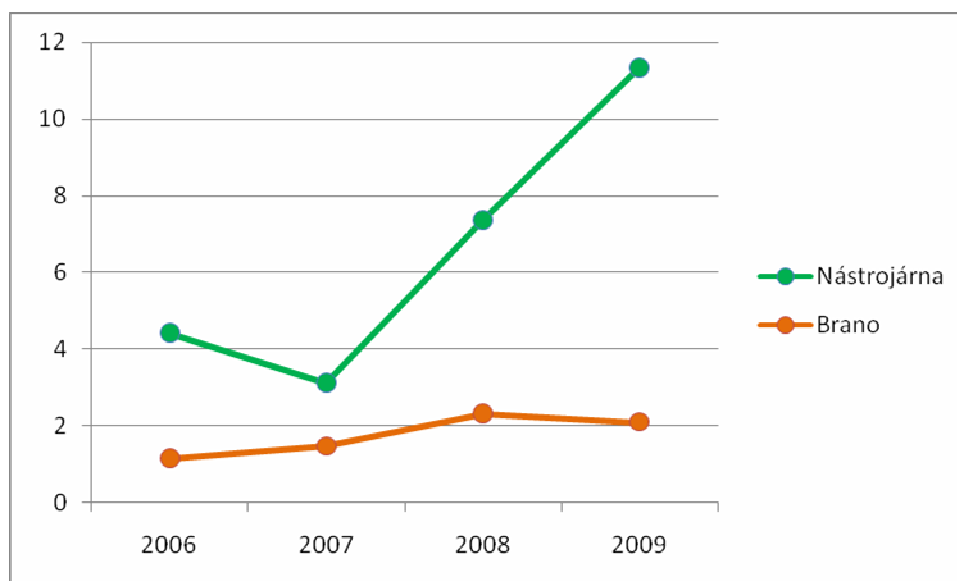
Tab. 3.3 Rentabilita nákladů 2006 – 2009

Rok	2006	2007	2008	2009
Nástrojárna	-4,77 %	-9,34 %	-7,14 %	3,28 %
Brano	2,41 %	10,70 %	14,77 %	3,67 %

Tento ukazatel je poměrně často užívaný a udává, kolik Kč čistého zisku získá podnik vložením 1 Kč celkových nákladů. V letech 2006 – 2008 vykazuje ukazatel rentability nákladů u nástrojárny záporné hodnoty. Opět až v roce 2009 se přibližuje celopodnikovému standardu, kdy ukazatel u nástrojárny vykazuje hodnotu 0,0328 a u celého podniku pak 0,0367. Trend tohoto ukazatele by měl být stoupající, což je splněno za nástrojárnu, za celý podnik však nikoliv.

### Obrat fixního kapitálu:

Dalším důležitým ukazatelem pro hodnocení hospodaření nástrojárny je ukazatel využití dlouhodobého hmotného majetku. Vyjadřuje efektivnost a intenzitu využívání strojů a zařízení. Ukazatel je stanoven jako poměr tržeb nástrojárny k hmotnému dlouhodobému majetku v zůstatkové ceně. Stejně tak je tento ukazatel znázorněn za celý podnik.

**Graf 3.6 Obratovost DHM v nástrojárně a v celé firmě v letech 2006 – 2009****Tab. 3.4 Obratovost DHM 2006 – 2009**

Rok	2006	2007	2008	2009
Nástrojárna	4,43	3,12	7,38	11,36
Brano	1,15	1,47	2,31	2,09

Z grafu je zřejmé, že hodnota ukazatele meziročně stoupá, což je pro podnik příznivé. U nástrojárny je tento efekt výraznější, neboť zůstatková hodnota dlouhodobého majetku každým rokem klesá a prozatím se žádný nový na rozdíl od lisovny nepořizoval. Hodnoty v tabulce pak udávají, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč hmotného dlouhodobého majetku. Stoupající hodnota ukazatele také značí, že se flexibilita nástrojárny zvyšuje, což znamená, že se snižují fixní náklady nástrojárny a snižuje se citlivost provozu na pokles tržeb.

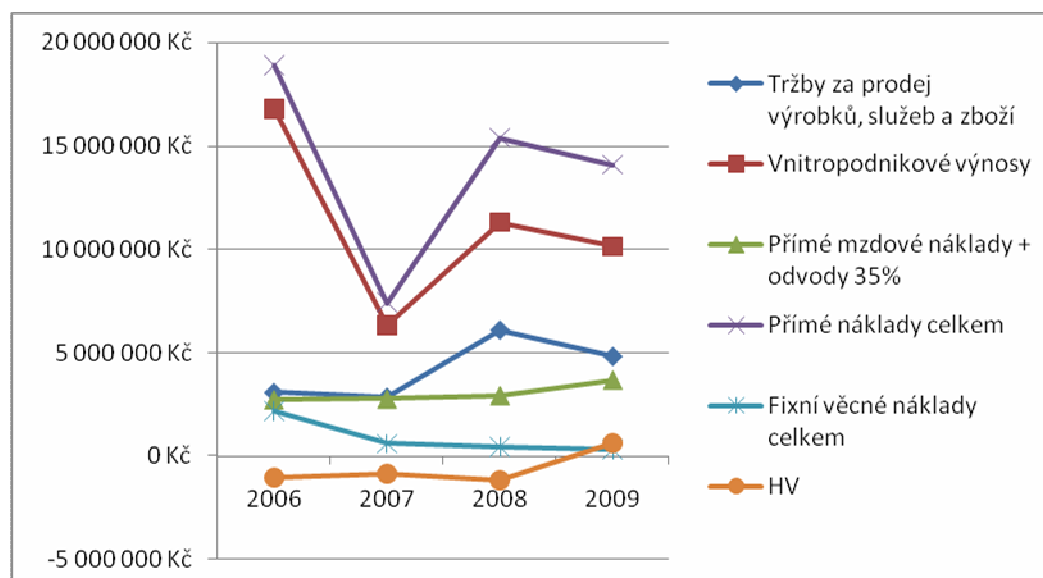
### 3.5 Horizontální analýza

**Tab. 3.5 Horizontální analýza tokových veličin provozu nástrojárna v letech 2006-2009**

Výkaz zisku a ztráty	2006/2007		2007/2008		2008/2009	
Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	-221000	-7,16 %	3234000	112,92 %	-1266000	-20,76 %
Vnitropodnikové výnosy	-10487000	-62,41 %	4993000	79,10 %	-1166000	-10,31 %
Přímé mzdové náklady + odvody na SP a ZP	39000	1,44 %	171000	0,62 %	762000	26,04 %
Přímé náklady celkem	-11467000	-60,75 %	7966000	107,50 %	-1307000	-8,50 %
Fixní věcné náklady celkem	-1581000	-72,59 %	-163577	-27,40 %	-137423	-31,71 %
HV	207000	19,83 %	-311000	-37,16 %	1170000	101,94 %

Pro porovnávání jsem vybrala některé tokové veličiny výkazu zisku a ztrát, abych zjistila, jak se tyto veličiny v posledních čtyřech letech měnily. V roce 2007 výnosy nástrojárny v porovnání s předešlým rokem poklesly, v roce 2008 se situace zlepšila, ale v roce 2009 již opět zaznamenáváme slabý pokles. Zároveň však v roce 2009 klesly jak přímé, tak fixní věcné náklady. Hospodářský výsledek se tedy v posledním roce zvýšil a byl poprvé od roku 2006 kladný.

**Graf 3.7 Vývoj vybraných veličin výkazu zisku a ztrát od roku 2006 do roku 2009**



Klesající trend fixních nákladů je zřejmý i z rostoucího trendu ukazatele využití dlouhodobého hmotného majetku.

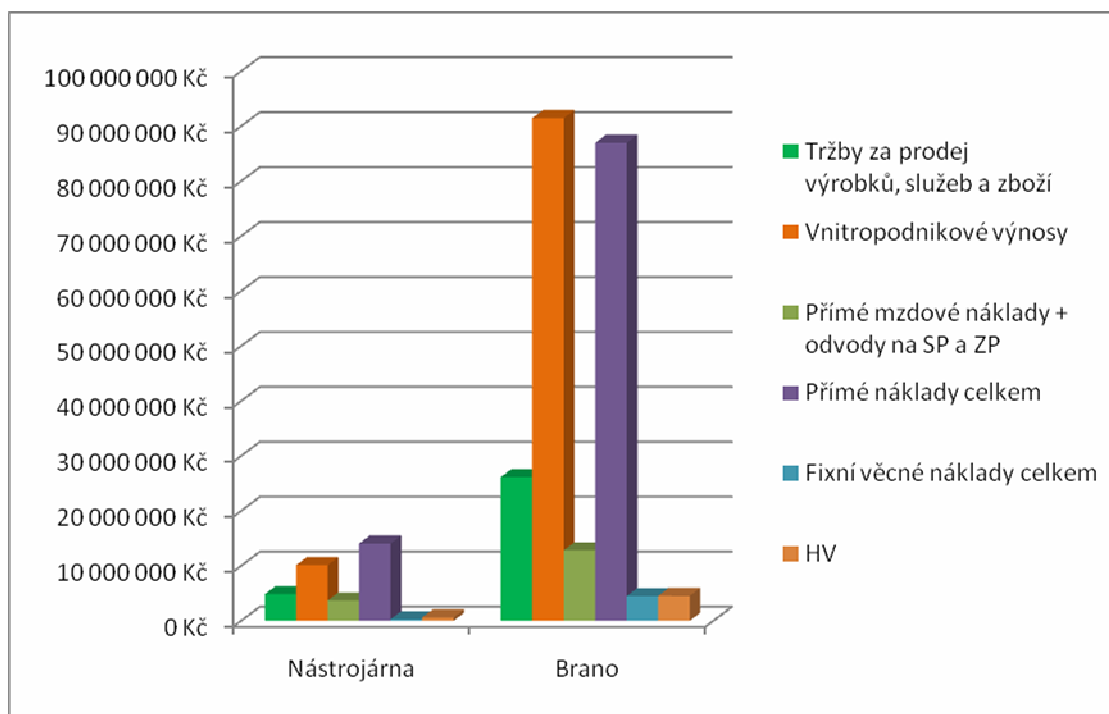
### 3.6 Podíl nástrojárny na hospodaření podniku

**Tab. 3.6 Podíl provozu nástrojárny na hospodaření celé firmy v roce 2009**

Položka	Nástrojárna	Brano	Podíl
Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	4 831 726 Kč	26 155 345 Kč	18 %
Vnitropodnikové výnosy	10 142 567 Kč	91 484 852 Kč	11 %
Přímé mzdové náklady + odvody na SP a ZP	3 688 307 Kč	12 835 233 Kč	29 %
Přímé náklady celkem	14 068 634 Kč	86 996 620 Kč	16 %
Fixní věcné náklady celkem	296 091 Kč	4 487 854 Kč	7 %
HV	622 251 Kč	4 534 754 Kč	14 %

V tabulce je uvedeno několik významných položek z výkazu zisku a ztráty. Z tabulky i z následujícího grafu zjišťujeme, že nástrojárna se největší měrou podílí na přímých mzdových nákladech firmy, na druhém místě jsou to tržby za prodej výrobků, služeb a zboží. Nejméně se pak podílí na nákladech podniku svými fixními náklady.

**Graf 3.8 Podíl provozu nástrojárny na hospodaření celé firmy v roce 2009**



### 3.7 Návrh dalšího postupu

Po zhodnocení všech ukazatelů, které mohou hospodaření nástrojárny nějak klasifikovat, jsem dospěla k několika závěrům. Ať už jde o ukazatele rentability nebo o stupeň využití dlouhodobého majetku, pokaždé mají tyto hodnoty rostoucí charakter, což je příznivé.

Od roku 2006 do roku 2008 nástrojárna byla ve ztrátě. V roce 2009 však začala vytvářet zisk, i když sledované ukazatele vyjadřující hospodaření celého podniku měly klesající charakter. Nástrojárna se tak vypočtenými hodnotami přiblížila celopodnikovému standardu. I přes hospodářskou krizi tedy dokázala udržet kladný výsledek hospodaření.

Dalším aspektem, který je třeba brát v potaz, je potenciál tohoto provozu. V nástrojárně se nacházejí velice drahá strojní zařízení, díky nimž je provoz schopen vyrobit složité a drahé formy nejen pro podnik samotný, ale při vyšším využití výrobní kapacity také pro širší okruh externích zákazníků.

Nedoporučuji se omezit jen na údržbu, ale naopak pokusit se o zavedení dvousměnného provozu. Naše ekonomika se pomalu dostává z recese a produkce všech podniků se opět začíná zvyšovat. Slabší konkurenti ukončili během let 2008 a 2009 svou činnost a tím se pro podnik zvýšily šance získat větší počet externích zákazníků a vylepšit si tak pozici mezi „přeživšími“ konkurenty.

### 3.8 Konkrétní změny

Pro zavedení druhé směny by bylo nezbytné přijmout dva nové pracovníky. Celkem by na odpolední směně pracovali tři dělníci. Jeden by se věnoval obsluze CNC frézy, druhý pracovník má na starosti dva stroje na elektroerozivní obrábění a jeden nástrojař, který opravuje formy, skládá a usazuje jednotlivé díly a je stále v pohotovosti pro případ poruchy některé z forem na lisovně plastů. Na zbylých strojích by se pracovalo pouze na ranní směně, protože nejsou tak vytížené. Pokud by se však tak stalo, je zde možnost nákupu tzv. normálií, což jsou již upravené kovové desky pro výrobu forem.

Dále navrhuji investici v podobě nákupu nové CNC frézy pro nástrojárnu. Dosavadní fréza už je velice opotřebená a to se podepisuje na přesnosti frézování jednotlivých dílů forem. To má

za následek pracné dobrušování a upravování jednotlivých dílů. Tím se tedy prodlužuje doba výroby celých forem a vznikají zbytečné vedlejší náklady. Dalším problémem u této frézy je častá a nákladná kazivost. Náklady na opravy v posledních letech jsou velmi vysoké a je tedy potřebné opatřit zařízení nové. V nástrojárně je dostatek prostoru pro obě CNC frézy. Je tedy možno dělat přesnější a náročnější práce na nové fríze a starou frizu nadále využívat pro méně složité práce.

Chod ranní směny by byl tedy zachován jako doposud, pouze na odpolední směně by pracovali 3 dělníci na nejvytíženějších strojích. Toto opatření by zvedlo produkci nástrojárny o 1/3. Mzdové náklady by se ročně zvýšily průměrně o 700 000 Kč. Rovněž by se zvýšily náklady na energii a odpisy. Toto řešení by však umožnilo snížení nákladů na kooperaci a zvýšení jak tržeb, tak vnitropodnikových výnosů. Urychlení práce nástrojárny by pocítila i lisovna, neboť by se zkrátila doba čekání na formy nebo na jejich opravy.

Pro maximální využití kapacity nástrojárny je však důležité aktivně shánět zákazníky pro výrobu forem. To zahrnuje zasílání nabídek okolním firmám a aktivní spolupráci s dosavadními zákazníky.

### 3.9 Předběžná kalkulace

Hodnoty položek z výkazu zisku a ztrát za rok 2009 jsem ve sloupci Návrh upravila o předpokládané výnosy a náklady, které by vznikly zavedením druhé směny v nástrojárně a pořízením nového CNC stroje.

Tab. 3.7 Výkaz zisku a ztrát 2009 + plán pro rok 2010

Nástrojárna 2009		
	Doposud	Návrh
Tržby za prodej výrobků a služeb	4831726	6426196
Změna stavu nedokončené výroby	-478128	-478128
Aktivace	2738695	3642464
Vnitropodnikové výnosy	10142567	13489614
<b>Celkem vytvořené hodnoty</b>	<b>17234860</b>	<b>22922364</b>
Přímé materiálové náklady a prodané zboží	1858936	2472385
Kooperace (subdodávky)	7519059	10022906
Přímé náklady ostatní (doprava, pojišť.)	2307	3076
Energie přímá	660000	879780
DHM (nářadí do 40 000)	21498	28664
Vnitropodnikové náklady přímé	15792	20530
Vnitropodnikové náklady ostatní	302735	363282

Přímé mzdové náklady + odvody na SP a ZP	3688307	4388307
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>14068634</b>	<b>18178929</b>
<b>Krycí příspěvek I</b>	<b>3166227</b>	<b>4743435</b>
Základní mzda fixní + odvody na SP a ZP	1418555	1418555
Ochranné pomůcky	950	1267
Spotřeba materiálu na opravy a údržbu	3200	4267
Ostatní režijní materiál	72560	96744
Opravy a udržování	110768	121845
Cestovní náklady	1810	2413
Výkony spojů a telekomunikací	72	96
Ostatní služby	6431	8573
Ostatní sociální náklady	100300	133733
<b>Fixní náklady celkem</b>	<b>296091</b>	<b>1 787 492</b>
DHM do 4 000 a DNM do 60 000	1130	1507
Odpisy	828199	1156549
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>621351</b>	<b>1797888</b>

Zavedením druhé směny by tedy vzrostla produktivita nástrojárny přibližně o 1/3, což se projevilo ve výkazu zisku a ztrát jak na tržbách, tak na vnitropodnikových výnosech. O jednu třetinu rovněž stouply přímé materiálové náklady, ostatní materiálové náklady i další nákladové položky, až na náklady na kooperaci. Tyto by zavedením druhé směny klesly. Nezmizely by však úplně, neboť si nástrojárna i přesto bude muset některé práce nechat dělat externě. Důvodem je to, že provoz nevlastní veškeré typy strojů pro výrobu forem. Některé tyto stroje jsou velice drahé a byly by využívány jen zřídka. Proto je pro firmu výhodnější zadat práci na těchto strojích externím dodavatelům.

### 3.10 Nákup stroje

Jelikož strojním zařízením příliš nerozumím, konzultovala jsem nákup stroje s dělníky nástrojárny, kteří se v tomto vyznají. Poradili mi, který stroj je potřebné nahradit, přesný typ stroje i doplňky, které je potřeba dokoupit k základní sestavě.

Následně bylo na základě nabídky od společnosti KOVOSVIT MAS, a.s. vybráno vrtací a frézovací centrum MCV 754 QUICK, které je určeno k vrtání, vyvrtávání, vystružování, řezání závitů a frézování ve větších a tvarově složitých dílcích.

Firmu Kovosvit jsem vybrala, protože poskytla cenově přijatelnou nabídku, a ve výrobě kovoobráběcích strojů má již 70letou tradici. Původně stroje sloužily především pro pokrytí



požadavků Baťova koncernu na výrobu obuvi, posléze se však začaly prodávat i mimo koncern a nakonec se exportní prodej stal klíčovou aktivitou společnosti.

Cena stroje včetně zvláštního příslušenství, instalace a dopravy činí 2 985 000 Kč bez DPH. Stroj je zařazen do druhé odpisové skupiny. Doba odepisování je 5 let rovnoměrným způsobem odepisování.

**Tab. 3.8 Odpisy CNC frézky:**

VC = 2 985 000 Kč

Rok	Odpis (Kč)	ZC (Kč)
1.	328350	2656650
2.	664163	1992488
3.	664163	1328325
4.	664163	664163
5.	664163	0

O částku 328 350 Kč jsou navýšeny odpisy ve výše uvedené předběžné kalkulaci. V dalších letech již odpisy CNC frézky činí 664 163 Kč, což se projeví i na výsledku hospodaření.

## 4. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat hospodaření provozu nástrojárna ve firmě Brano, a.s., popsat současný stav provozu a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto stavu.

Zjištěné ukazatele značí, že v letech 2006-2008 si nástrojárna nevedla příliš dobře. V roce 2009 však již dosáhla kladného výsledku hospodaření, k čemuž směřoval i stoupající trend sledovaných ukazatelů. Přesto však tyto výsledky nebyly přesvědčivé a je proto potřeba nějakým způsobem změnit dosavadní činnost nástrojárny.

Jedním z hlavních nedostatků je malé využívání drahých strojů, jelikož tyto jsou denně v provozu jen jednu směnu. Výroba forem pak trvá příliš dlouho, a proto je firma nucena nechat si dělat některé práce externě.

Řešením tohoto problému by mohlo být zavedení druhé směny, na které by se pracovalo jen na třech nebo čtyřech nejvytíženějších strojích. Znamenalo by to poskytnutí dvou nových pracovních míst, kdy by poté na odpolední směně pracovali celkem tři dělníci. Produkce nástrojárny by se zvýšila průměrně o jednu třetinu.

Pro plné využití nově vzniklé kapacity je však nutné aktivně vyhledávat externí zákazníky a tím maximalizovat odbyt. Nyní, když se naše i světová ekonomika pomalu dostává z recese je k hledání nových zákazníků vhodná doba, neboť automobilky a mnoho dalších firem využívajících k produkci plastové díly, na kterých je mnoho firem v česku i v zahraničí závislá začínají opět pomalu zvyšovat produkci a tím vrosté i poptávka po formách na lisování plastů.

Zakoupením nové CNC frézy nahradíme zastaralé a poruchové zařízení, které již není dostatečně přesné a tím nástrojárně odpadnou zbytečné a zdlouhavé úpravy nepřesně vyfrézovaných dílců. Celkově tedy vzroste kapacita provozu, drahá strojní zařízení budou intenzivněji využita a vzroste tak celková produkce. Zároveň vzniknou dvě nová pracovní místa, což je v současnosti velice cenné.

Realizace výše uvedených doporučení firmě přinese určité dodatečné náklady. Toto opatření však dlouhodobě pozitivně ovlivní finanční situaci nejen nástrojárny, ale i celého podniku.

## Seznam použité literatury:

[1] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

[2] MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2006. 623 s. ISBN 80-86119-37-8.

[3] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 118 s. (Finance). ISBN 978-80-247-1396-1.

[4] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. přeprac. dopl. vyd. Praha : Ekopress, 2001. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

## Internetové zdroje:

[5] BRANO GROUP, a.s. Wwww.brano.cz [online]. 2000 [cit. 2010-04-21]. Dostupný z WWW: <www.brano.cz>.

[6] BUSINESS.CENTER. *Slovník pojmů – finanční páka*. Wwww.business.center.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1233-financi-paka.aspx>>.

[7] KOVOSVIT MAS, a.s. *Firma*. Wwww.kovosvit.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.kovosvit.cz/cz/firma/>>.

[8] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Meziroční přírůstky průmyslové výroby*. Wwww.spcr.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.spcr.cz/statistika/index.htm>>.

[9] ŠÍPEK, A. *Výroba motorových vozidel se v ČR v roce 2009 zvýšila*. Sdružení automobilového průmyslu [online]. 13. 1. 2010, č. 2, [cit. 2010-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.autosap.cz/default2.asp?page=%7bBB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7%7d>>.

**Seznam zkratek:**

CF	cash flow
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EAT	zisk po úrocích a zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
Hm.	hmotný
HV	hospodářský výsledek
KP	krycí příspěvek
NWC	čistý pracovní kapitál
OA	oběžná aktiva
Q	kvartál, čtvrtletí
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
SP	sociální pojištění
T	tržby
THP	technicko-hospodářští pracovníci
VC	vstupní cen
ZC	zůstatková cena
ZP	zdravotní pojištění

## **Seznam grafů:**

Graf 2.1 Struktura zaměstnanců 2009

Graf 2.2 Struktura tržeb 2009

Graf 3.1 Výroba osobních automobilů v ČR

Graf 3.2 HV nástrojárny v porovnání s celou firmou v letech 2006 - 2009

Graf 3.3 Hospodářský výsledek provozu nástrojárna za jednotlivá čtvrtletí roku 2009

Graf 3.4 Vývoj rentability tržeb za poslední 4 roky v nástrojárně v porovnání s celou firmou

Graf 3.5 Ukazatel rentability nákladů nástrojárny a celé firmy v letech 2006-2009

Graf 3.6 Obratovost DHM v nástrojárně a v celé firmě v letech 2006 – 2009

Graf 3.7 Vývoj vybraných veličin výkazu zisku a ztrát od roku 2006 do roku 2009

Graf 3.8 Podíl provozu nástrojárna na hospodaření celé firmy v roce 2009

## **Seznam tabulek:**

Tab. 3.1 Vývoj ukazatele ROA za jednotlivá čtvrtletí roku 2009

Tab. 3.2 Rentabilita tržeb 2006 - 2009

Tab. 3.3 Rentabilita nákladů 2006 - 2009

Tab. 3.4 Obratovost DHM 2006 - 2009

Tab. 3.5 Horizontální analýza tokových veličin provozu nástrojárna v letech 2006-2009

Tab. 3.6 Podíl provozu nástrojárna na hospodaření celé firmy v roce 2009

Tab. 3.7 Výkaz zisku a ztrát 2009 + návrh

Tab. 3.8 Odpisy CNC frézy:

## **Seznam obrázků:**

Obr. 1.1 Pyramidový rozklad ukazatele ROE

Obr. 2.1 Organizační struktura

**Seznam příloh:**

Příloha č. 1 Výkaz zisků a ztrát 2006 za nástrojárnu a celou firmu

Příloha č. 2 Výkaz zisků a ztrát 2007 za nástrojárnu a celou firmu

Příloha č. 3 Výkaz zisků a ztrát 2008 za nástrojárnu a celou firmu

Příloha č. 4 Výkaz zisků a ztrát 2009 za nástrojárnu a celou firmu

Příloha č. 5 Ukázka zařazovacího protokolu o převzetí DHM do užívání

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7.5.2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Krhová 102, 757 01 Valašské Meziříčí